

# NOTA EDITORIAL

## AJUSTES ADMINISTRATIVOS EN EL BANCO DE LA REPUBLICA 1991 - 1995

**L**os primeros años de la presente década presenciaron una serie de cambios institucionales muy importantes en la legislación económica y en la actividad cotidiana de los agentes económicos en nuestro país. En lo que respecta al Banco de la República, sin duda los cambios fundamentales provinieron de la Reforma Constitucional de 1991 y de su elevación a órgano del Estado de rango constitucional, encargado de la política monetaria, cambiaria y crediticia, pero no se limitaron a este factor. La modernización de la economía colombiana también venía manifestándose en el fortalecimiento de instrumentos de control monetario más modernos y flexibles, en la agilización de las relaciones entre los intermediarios financieros y el Banco, y en el desmonte gradual del control de cambios centralizado, que también culminó en 1992.

Estas nuevas realidades, comparables con las grandes transformaciones del Banco en 1963 con la creación de la Junta Monetaria, y en 1973 con la nacionalización de su capital, determinaron que fuera necesario emprender una reestructuración administrativa de la entidad, con varios propósitos, a saber: reorganizar las actividades, abandonando aquellas que se habían hecho redundantes o fueron asignadas por la ley a otros organismos, reforzar aquellas áreas cuyo manejo se ha hecho crecientemente complejo debido a su mayor volumen y exigencias, como, por ejemplo, la administración de reservas internacionales o las operaciones de mercado abierto y también, ajustar la planta global de personal a niveles eficientes.

Esta Nota hace una reseña de ese proceso de reorganización en el Banco, el cual consideramos altamente exitoso, pues, como se verá, ha representado una importante reducción de la planta de personal, sin menoscabo alguno de la calidad de los servicios que ofrece el Banco al público y sin obstáculos en su actividad interna.

## *I. EL PUNTO DE PARTIDA*

Para agosto de 1991, la planta de empleados del Banco de la República era de 5.231 personas en todo el país<sup>1</sup>, cifra que incluye a los trabajadores de dependencias como la Imprenta de Billetes, la Fábrica de Moneda de Ibagué y las Agencias de compra de Oro.

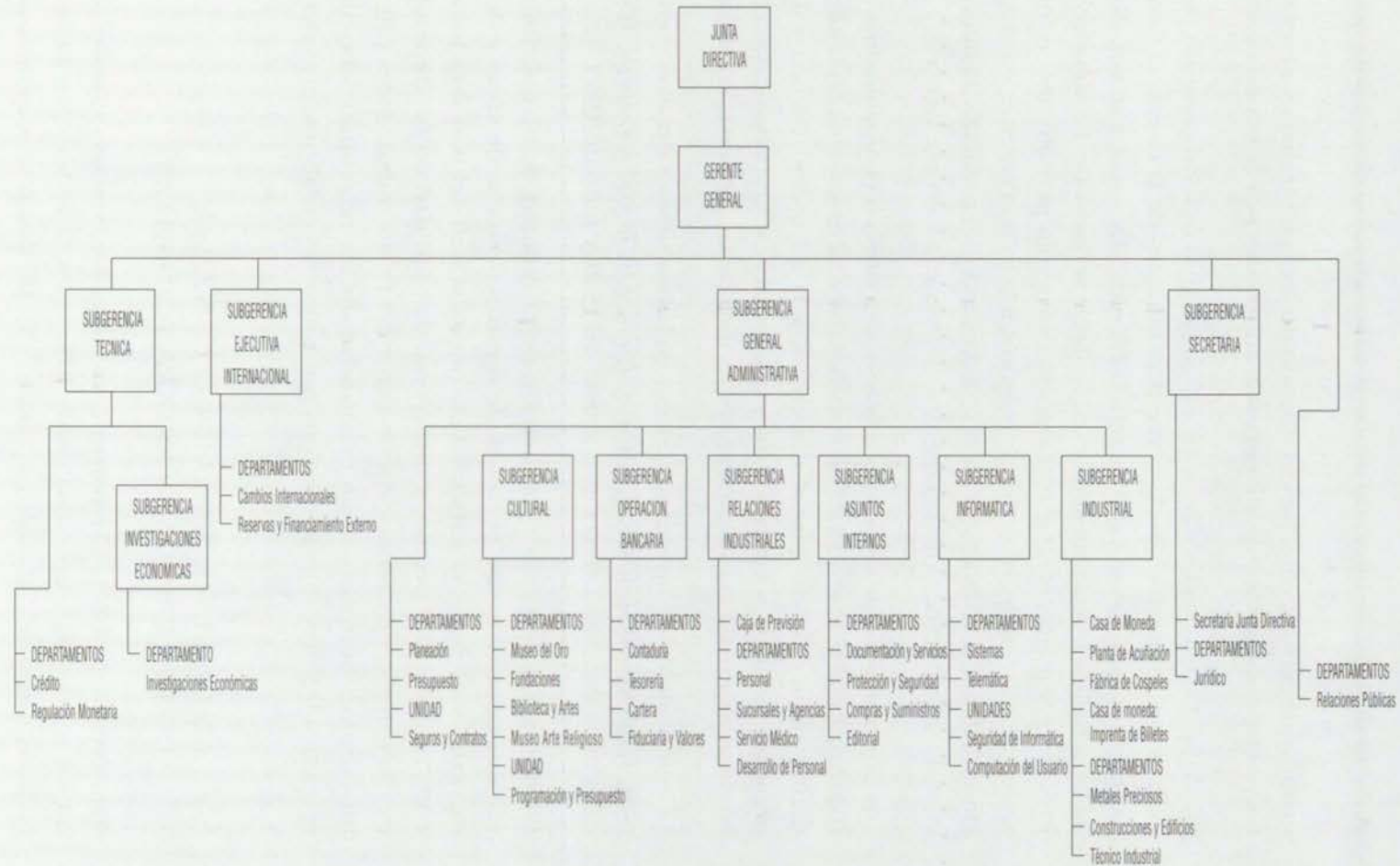
Administrativamente, el organigrama del Banco presentaba una estructura con cuatro subgerencias generales o de "primer nivel" dependientes directamente del Gerente General y siete subgerencias "de áreas", dependientes a su vez de alguna de las cuatro mencionadas. El siguiente nivel jerárquico lo conformaban 30 departamentos y algunas otras unidades y plantas especiales como, por ejemplo, la Casa de Moneda de Ibagué, la Imprenta de Billetes y la Secretaría de la Junta Directiva (véase Gráfico 1).

Este organigrama respondía más a las necesidades de una entidad fundamentalmente ejecutora de políticas que a las de una encargada de formularlas, y reflejaba la acumulación de una serie de cambios menores, ocurridos a lo largo del tiempo. Estos cambios habían surgido de las mayores o menores cargas de trabajo resultantes del establecimiento o desmonte de controles e intervenciones de las autoridades económicas en temas como el crédito, los cambios internacionales, el comercio exterior, etc.

A su vez, esta situación reflejaba una estructura en la cual la Junta Directiva daba una orientación general y tenía funciones de supervisión, se reunía periódicamente, estaba conformada por miembros de dedicación parcial. Esta era una junta que, por su naturaleza, precisaba de recibir informes claros y detallados sobre la actividad de la administración del Banco, más que de un soporte técnico para la toma de sus decisiones, como es el caso de la Junta Directiva actual, conformada por miembros de dedicación exclusiva cuya responsabilidad primordial es la formulación de políticas en materia monetaria, cambiaria y de crédito.



Gráfico 1  
**BANCO DE LA REPUBLICA**  
 Organigrama administrativo - Enero de 1992



## *II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL*

A partir de 1992, se inició un proceso de adecuación de la planta del Banco, que se puede condensar en tres frentes principales: reorganización de los cuadros directivos, eliminación y fusión de áreas de trabajo y el refuerzo de las políticas de reducción de personal adoptadas por el Banco desde 1988.

En lo que hace a niveles directivos, el cambio más notorio consistió en la creación de dos gerencias, directamente dependientes de la Gerencia General, llamadas "Gerencia Ejecutiva" y "Gerencia Técnica". De estas, a su vez, dependen en la actualidad ocho subgerencias, es decir, se pasó de 12 subgerencias de primero y segundo nivel, a 10. La nueva estructura permite ofrecer un mejor apoyo técnico, sin incremento de personal, a la Junta Directiva, y reasignó funciones administrativas en el Banco, considerando, en particular, la nueva condición de miembro de la Junta Directiva que tiene el Gerente General.

Los 30 departamentos y ocho unidades existentes en el organigrama de 1992 (Gráfico 2), se redujeron a 22 departamentos y 12 unidades, con la correspondiente reducción de cargos directivos, y la adopción de una estructura organizacional un poco más plana y más flexible, en muchos casos con notable incremento de la capacitación específica de las personas encargadas.

La composición de niveles superiores en las sucursales del Banco en todo el país, también se simplificó notoriamente, con la reducción de 85 cargos directivos (de 249 a 164) entre agosto de 1991 y julio de 1995.

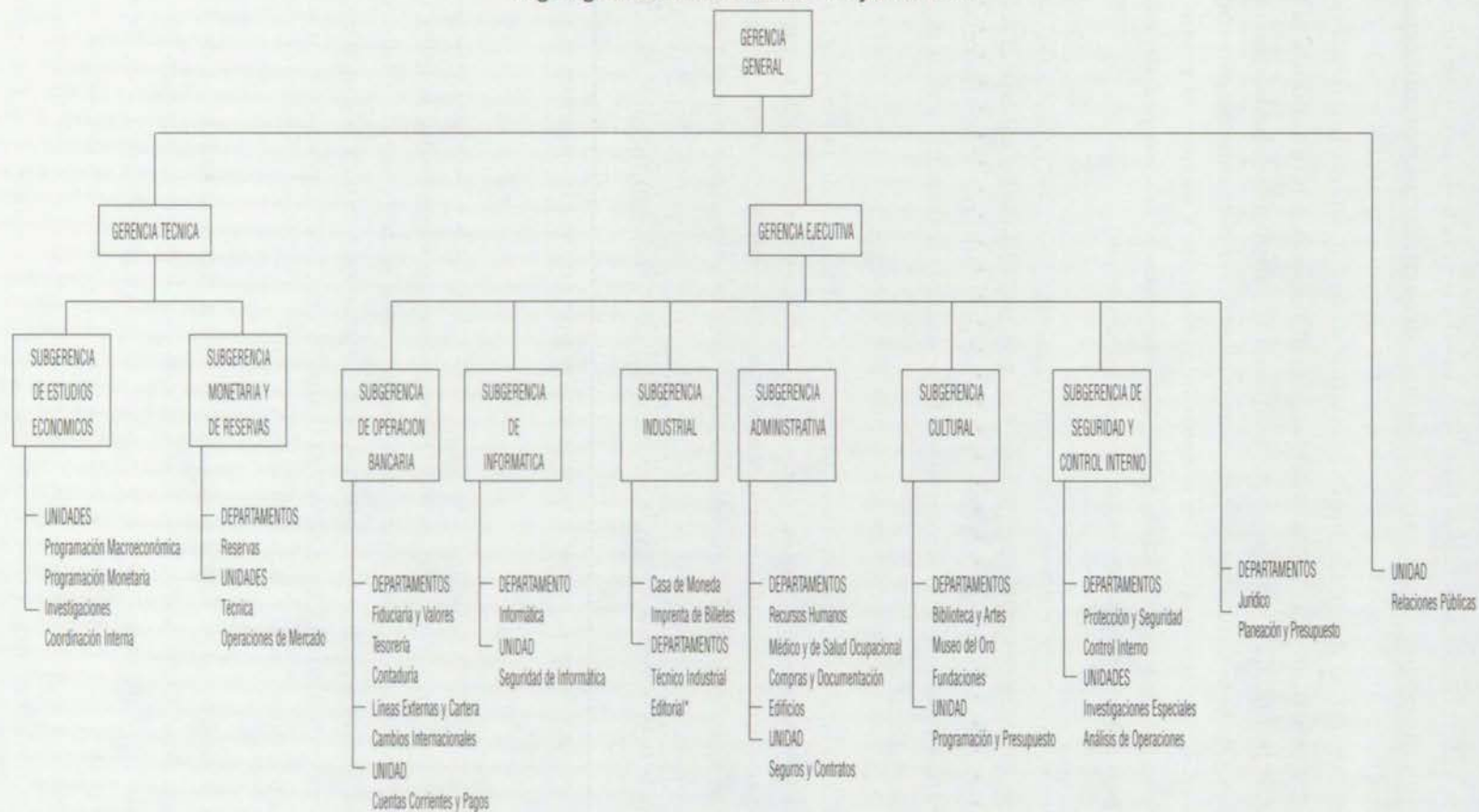
Finalmente, gracias a la combinación de programas de no cubrimiento de vacantes por retiro de personal, de reestructuración de áreas y de planes de retiro y de pensión anticipada, la planta actual del Banco (a junio 30 de 1996) es de 3.690 personas, incluyendo la totalidad de sus dependencias, es decir, hubo una reducción de cerca de 1.540 trabajadores (29,5%), en un entorno permanente de cordialidad en las relaciones laborales y de respeto a los derechos adquiridos por todos los colaboradores del Banco.

## *III. EL TAMAÑO DEL BANCO CENTRAL, COMPARACIONES INTERNACIONALES*

Para finales de 1995, 171 países contaban con bancos centrales, con números totales de empleados entre 40.000, en la Federación Rusa, y 4, en las Islas Cayman<sup>2,3</sup> (Cuadro 1, Gráfico 3). En promedio, ocupaban 2.652 personas<sup>4</sup>, aunque es necesario tener en cuenta que existen diferencias apreciables en las funciones asignadas al banco central en cada país. La

Gráfico 2

**BANCO DE LA REPUBLICA**  
Organigrama administrativo - Mayo de 1996



\* Las funciones de este departamento se están asignando y desaparecerá de la estructura.



más obvia corresponde a las actividades de supervisión bancaria, que corresponden directamente al banco central en cerca de la mitad de los países, mientras que en la otra mitad son desarrolladas por un organismo independiente. Para el caso colombiano, la principal diferencia consiste en la existencia de una importante labor cultural, altamente descentralizada, que por tradición y por mandato legal ha sido encomendada al Banco de la República. En esta tarea participan 367 empleados del Banco en todo el país. Otras actividades que no son realizadas directamente por todos los bancos centrales son las correspondientes al área industrial como la impresión de billetes, la fabricación de monedas y la compra de oro, que ocupan a 540 trabajadores en el caso colombiano.

Aunque, por estas razones, las comparaciones internacionales del tamaño de los bancos centrales requieren cierto cuidado en su interpretación, resulta interesante constatar que el caso colombiano no se aparta mucho, en términos relativos, de otros países con similar desarrollo y aun de países industrializados.

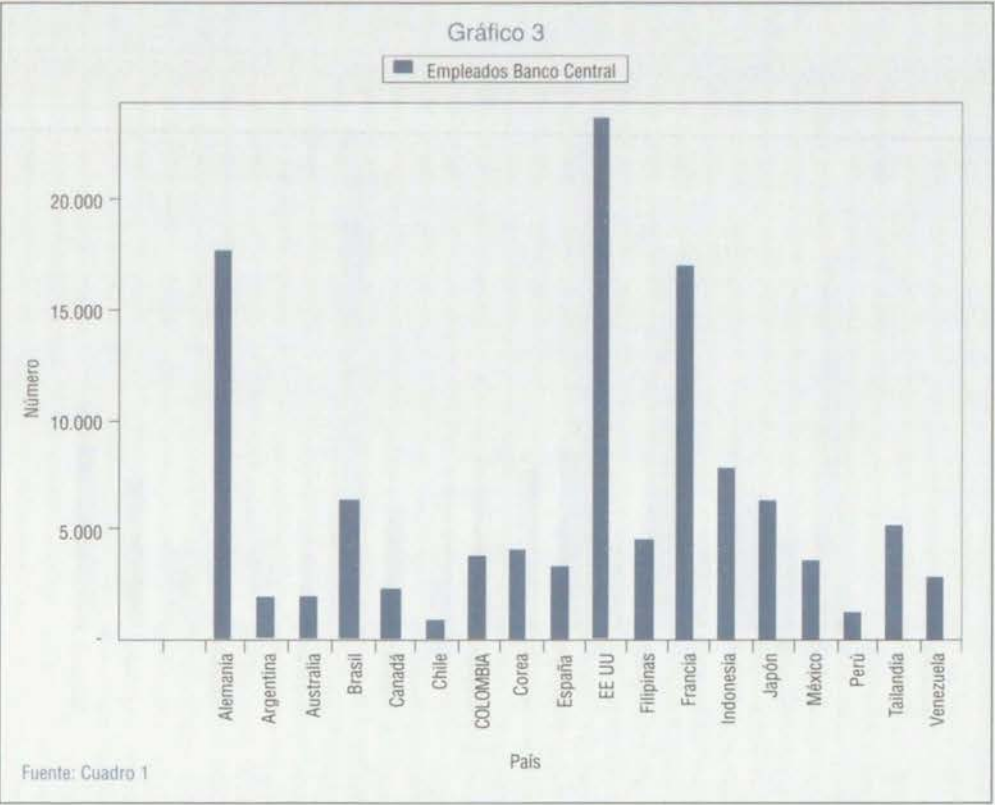
Como ya se dijo, actualmente colaboran en el Banco de la República 3.690 personas incluyendo las actividades culturales e industriales, lo cual implica aproximadamente un empleado por diez mil habitantes, rango en el que se ubican países como Australia, Corea, los Estados Unidos, Tailandia y Venezuela. Los rangos más altos de este indicador, entre los países de los que se tiene información, son: Francia, con tres empleados por 10.000 habitantes, y Alemania con dos. En los límites inferiores se ubican Brasil, Indonesia y México con 0.4 empleados por 10.000 habitantes (Cuadro 2, Gráfico 4).

Una característica interesante de la operación de los bancos centrales es la descentralización de sus actividades. Existe un rango muy amplio, que va desde los bancos que funcionan en una sola sede (caso de Chile y Venezuela), hasta aquellos que operan con un gran número de sucursales, como el Banco de Francia, que tiene 211 oficinas o el del Japón, que en su reducido territorio posee 52 (Gráficos 5 y 6).

Como bien se sabe, hasta antes de entrar en vigencia la Ley 31 de 1992, el Banco de la República tenía la obligación legal de tener sede en las capitales de departamento del país, y este es el origen histórico de la red de sucursales existente hoy, la cual ha sido muy útil para prestar de manera eficiente y confiable servicios de tesorería y canje a los intermediarios financieros en todo el territorio nacional. La disponibilidad de estas oficinas también ha permitido la dispersión de las actividades culturales del

Cuadro 1					
Indicadores geográficos y de Banca Central					
País	Extensión territorial (Miles de Km2)	Población (miles) 1993	Ciudades con más de 500.000 habitantes	Sucursales del Banco Central	Empleados Banco Central en 1995
Alemania	357	80.769	14	16	17.632
Argentina	2.767	33.438	7	6	1.700
Australia	7.682	17.707	5	8	1.797
Brasil	8.512	156.406	26	9	6.281
Canadá	9.203	27.815	9	9	2.250 2/
Chile	757	13.813	1	1	677
COLOMBIA	1.142	35.682	5	29	3.690 1/
Corea	99	44.056	6	16	4.000 2/
España	505	39.125	6	53	3.269 2/
EE UU	9.373	258.233	40	37	23.727 2/
Filipinas	300	65.775	6	8	4.512
Francia	544	57.650	7	211	16.917 2/
Indonesia	1.905	187.151	9	42	7.782
Japón	378	124.845	20	52	6.300 4/
México	1.958	86.712	10	9	3.533 3/
Perú	1.285	22.801	3	8	1.144
Tailandia	514	58.582	1	3	5.084 2/
Venezuela	916	20.780	6	1	2.617

1/ Empleados en junio de 1996.  
2/ Empleados en diciembre de 1994.  
3/ Empleados en diciembre de 1993.  
4/ Empleados en diciembre de 1992.  
Fuentes: Atlas Banco Mundial 1995. Central Bank Directory (Morgan Stanley) 1996.

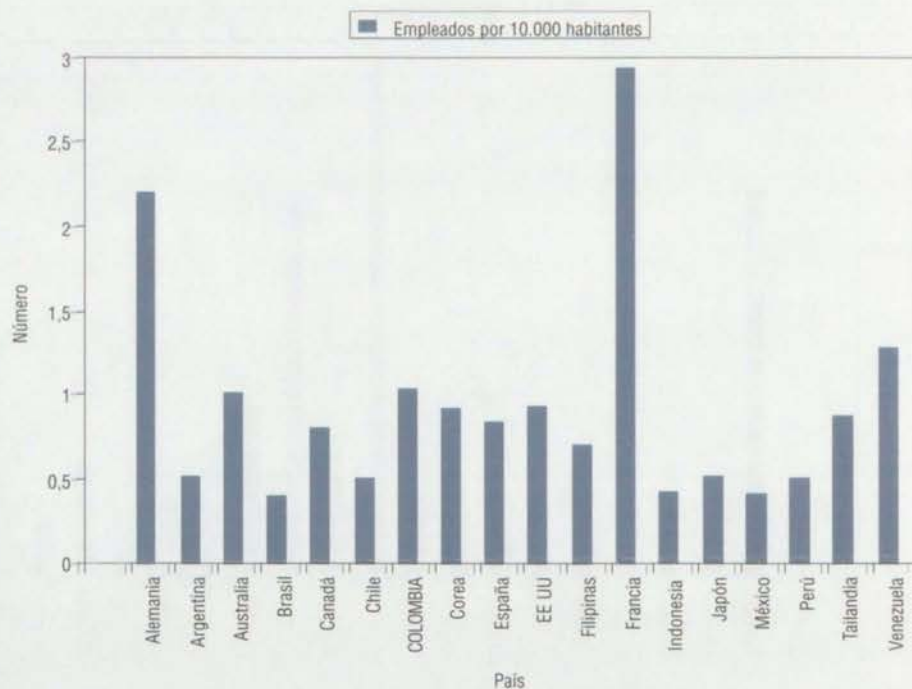


**Cuadro 2**  
**Bancos Centrales: Indicadores geográficos**

<b>País</b>	<b>Sucursales por millón de habitantes</b>	<b>Sucursales por mil Km 2</b>	<b>Empleados por 10.000 habitantes</b>
Alemania	0,198	0,045	2,18
Argentina	0,179	0,002	0,51
Australia	0,452	0,001	1,01
Brasil	0,058	0,001	0,40
Canadá	0,324	0,001	0,81
Chile	0,072	0,001	0,49
COLOMBIA	0,813	0,025	1,03
Corea	0,363	0,162	0,91
España	1,355	0,105	0,84
EE UU	0,143	0,004	0,92
Filipinas	0,122	0,027	0,69
Francia	3,660	0,388	2,93
Indonesia	0,224	0,022	0,42
Japón	0,417	0,138	0,50
México	0,104	0,005	0,41
Perú	0,351	0,006	0,50
Tailandia	0,051	0,006	0,87
Venezuela	0,048	0,001	1,26

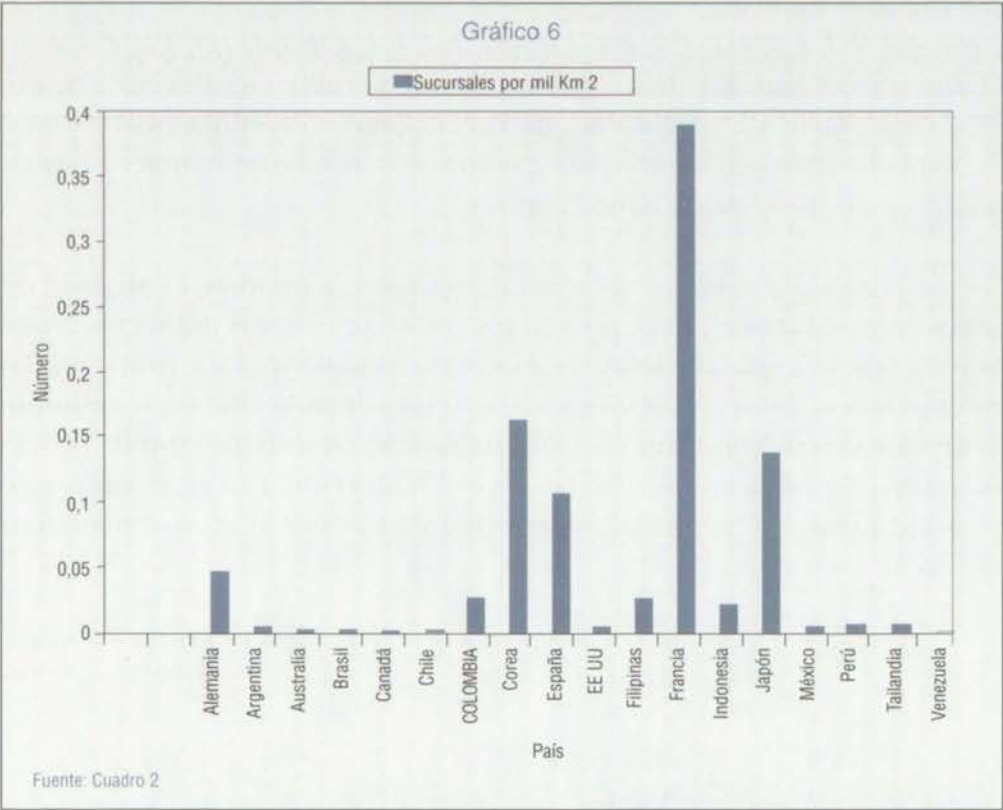
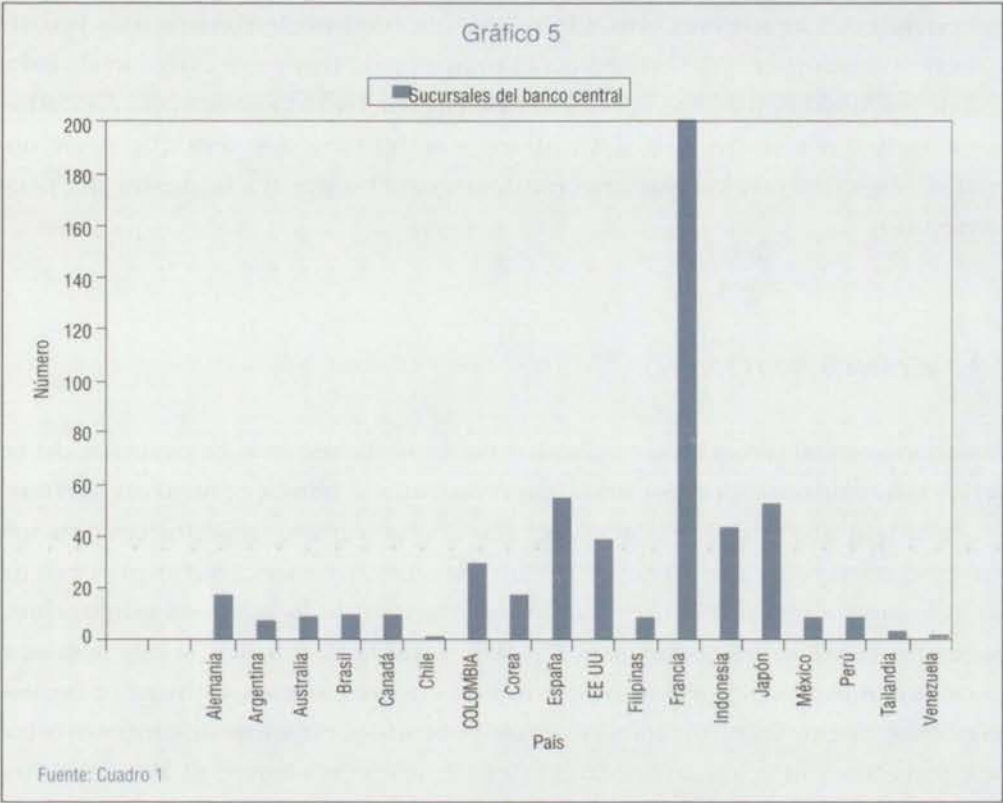
Fuente: Cuadro 1.

**Gráfico 4**



Fuente: Cuadro 2





Banco, lo cual ha sido reconocido como uno de los elementos más positivos en el desempeño de esta labor. El mantenimiento y adecuación de esta red de sucursales y de los servicios que presta, ha sido objeto de cuidadosos estudios por parte de la administración del Banco, y será objeto de un análisis especial por consultores externos en el segundo semestre del presente año.

#### *IV. CONCLUSIONES*

Como consecuencia de los cambios de la legislación y la práctica de la actividad económica en general y las relativas a la banca central en particular, la estructura administrativa del Banco ha venido ajustándose, en un proceso sostenido a lo largo de los últimos cuatro años. Dicho proceso lo ha acercado a patrones internacionales, dentro de lo que es comparable, dadas las características propias del Banco de la República, sobre todo en lo concerniente a sus responsabilidades en los campos cultural e industrial. Este ajuste, aunque ha sido muy profundo, en ningún momento ha ocasionado conflictos irreconciliables de intereses entre el Banco y sus trabajadores, ni ha representado deterioros en la calidad de los servicios que presta la entidad.

La estructura organizacional actual del Banco permite atender con eficiencia y flexibilidad las necesidades de la economía a nivel nacional y regional, especialmente en lo referente a la atención al sector financiero, que es el cliente primario de un banco central.

El reto para los próximos años será contribuir a mejorar el sistema de pagos nacional, con el fin de reducir los costos operativos del sector financiero y, por lo tanto, los márgenes de intermediación. Este propósito se está llevando a cabo en colaboración con las entidades del sector e implica inversiones importantes en sistematización, estandarización de procedimientos y mejora en los sistemas de comunicación. Estamos seguros de que este proyecto hará más competitivo y eficiente al sector financiero nacional.

*Miguel Urrutia Montoya*  
*Gerente General*

Esta nota se elaboró con la colaboración de Alberto de Brigard.



## NOTAS

- 1 Esta cifra no incluye a los empleados de PROEXPO ni a la Oficina de Cambios, entidades administradas por el Banco de la República, cuya liquidación se llevó a cabo en el año 1991. Ellos eran 652 trabajadores.
- 2 Fuente: Morgan Stanley, Central Bank Directory, 1996.
- 3 Estas cifras contemplan , para el caso de China, únicamente 2.221 empleados en la oficina principal. Considerando todas sus oficinas, el número total de empleados es aproximadamente de 100.000.
- 4 El número promedio, considerando la totalidad de empleados del Banco Central de China sería de 3.222 empleados.